

経営・情報研究 No. 11 (2007)

[ 研究ノート ]

## 競争環境の変容と戦略経営への視点に関する一考察 新しい成長軌道への日本企業の選択肢

林 川 眞 善

### Study on the transfiguration of global business environment, and strategic management

Masayoshi Hayashikawa

バブル崩壊後15年を経て漸く再生軌道に乗り出した日本経済、いま再びその成長戦略の軸足を海外、つまりグローバル市場にシフトしだした。ただその‘場’の様相は、ITの革命的進化が齎す世界経済の水平化、途上国の世界経済への参画、大型グローバルM&Aの増大、等々でかつてのそれとは大きく異にする。こうした変容する環境下、日本企業にはその戦略経営のあり方が問われてくる。本稿はその検討のためのプロローグ作業として、グローバル経済の変容の姿を実践的視点から分析し、日本企業としての戦略経営への基本軸を考察するものである。

Japan's economic recovery from its stagnation of the 15 years since the bursting of its asset bubble is finally under way, returning the country's economy back to normal health and again shifting its pivoting foot of growth strategy to the global market. In the meantime, the rise of emerging economies, in the revolutionary progress of IT, is rapidly re-shaping the global economic structure. This transfiguration of the global economy has just pushed Japan's cadres of top management to reinforce their company strategies for future development. This paper is to refer to the actual situation of the transfiguration for the further study on the future direction of strategic management of Japan's corporation.

戦略経営、グローバリゼーションの変容、ニュー・コンテNDER、グローバル人材競争、クロス・ボーダーM&A、グローバリゼーション・リスク、時間の経営圧力

Strategic management, Transfiguration of Globalization, New contender, Global recruitment, Cross-border M&A, Globalization risk, Compressive advantage

(原稿受領日 2006.9.30)

## 1．新次元に入った日本企業

### 日本経済の再生：

バブル崩壊後15年を経て日本経済は漸く再生の軌道に乗ってきたといえそうだ。

日本経済にとって、この15年間とは、冷戦構造の崩壊（'89）で西側と東側の「仕切り」がはずれ、政治的、経済的にもグローバリゼーション、国際競争の荒波に放り込まれた15年間であったが、それはまた、その「変化への対応」の期間でもあった。この間、日本経済の足かせとされてきた「雇用の過剰」、「負債の過剰」、そして「設備の過剰」の解消に向け、多大の企業努力が払われてきた。そしていま漸く再生軌道にのってくと同時に、再び日本企業はその底力を発揮しうる可能性を秘め始めた。<sup>(1)</sup> これらプロセスはこれまでの日本経済の特徴と指摘されてきた、いわゆる「関係依存型システム」が、「市場依存型システム」へと変化するなかでの企業対応のそれといえる。

### 成長戦略の軸足を海外に移しだした日本企業：

そこで、今後のテーマはといえば、いかに持続的な成長を確保していくかということとなる。それは、日本経済の成熟化に加え、少子高齢化から懸念される国内マーケットの縮小化を超えて向かうこととなるのだが、その方向は、成長市場における規模の拡大、つまり「足し算」の戦略経営が求められていくこととなる。そして、その「場」は、といえばまさに拡大を示すグローバル・マーケットの中に求められる。今年6月英ビルキントンを買収した日本板硝子の藤本社長のコメント「事業拡大は日本だけでは見込めない」はまさにこの点を衝くものだ。経営の合理化、つまり割り算の経営を堅持しながらも、拡大するグローバル・マーケットを通じての成長戦略による足し算の経営こそがこれからのテーマ

となる。そしていま再びその成長戦略の軸足を海外に移し出している。

### 問題意識

ところで、日本企業が再び目のあたりにする世界経済はこれまでの様相とは一変したものとなっている。20世紀末においては主に日本とドイツ、そして米国がグローバルな経済競争を規定していた。それが21世紀に入って、グローバル競争は劇的に変化した。新たな競争相手の台頭、新たな形態のグローバル競争の進行がその背景を為すところ、それが日本や米国、その他諸国に新たな機会を齎すとともに、深刻な課題をも突きつけている。加えて、現下のクロス・ボーダーで進行するM & Aは世界的広がりでの産業再編をイニシエートし、そこでは新たな競争関係をもたらすところとなっている。とりわけ今年7月、新興資本（インド系資本）のミタル・ステイルが世界第2位の欧州企業アルセロールをTOBで買収したことは、まさにグローバリゼーションの変容を体現する事案として世界的な関心を集めるところとなった。今後グローバル競争を通じて成長を図る日本企業としては、これら変化にいかに対応していくのか、新たな行動対応が問われていくこととなる。

以下、本小論ではグローバリゼーションの変容をキーワードに、企業の戦略行動の実際の観察を通じて、その「変容」の実情と本質を見極めると共に、日本企業として対峙していくべき課題等、戦略的経営への基本軸につき考察する。もって新たな企業行動論、構築へのプロローグとする。尚、ここでいう戦略的経営とは、企業の進むべき方向を管理し、企業の業績を伸ばす戦略を立案し、その実行を目指す経営を含意とする。

## 2 . グローバル経済の変容

### 新たな競争相手の台頭、新たな競争環境

#### ザ・ワールド・イズ・フラット

世界的経済ジャーナリスト、T . フリードマンはインドでの企業の現場体験から世界はいまやフラット化したという。つまり国際ビジネスを進める上で障害ともなってきた、時間差、空間、国境の障壁が劇的に消滅してきているとし、その様子を、ネットで世界と繋がるインドのソフト企業にとって、欧米企業と取引するのに時差もなければ太平洋もヒマラヤ山脈もないのと同じような環境になった、と言い、輸送コストが下落した製造会社にとっても世界は同じ目線で見えるという。<sup>(2)</sup>

もとより、歴史的パースペクティブからは、この方向を決定付けたのは“ベルリンの壁”崩壊に他ならない。が、このカベを吹き倒した背景にある変化、つまり通信方法の変化(技術革新、IT革新)、投資方法の変化(金融の自由化とITの融合)、そして、世界の動きを知る方法の変化(TV、電波、通信行政の自由化)こそが世界経済のグローバル化を進め、更にはフラット化を進めてきた。そしてそれは今なお進化の中にある。T . フリードマンはこの変化を通して世界は、「グローバリゼーション第三時代」<sup>3)</sup>の新しい段階に入ったという。この新たな段階に入ったとするグローバリゼーションの特徴は、これまでのグローバリゼーションが欧米企業の主導の下に進んできたのに対し、今日のそれは、非西欧、非白人主導の下、個人的ネットワークとコラボレーションを通じて進行している点で、その様相はこれまでのそれとは質的(競争関係)、量的(マーケット)に大きく異にする。

確かに、グローバリゼーションの進行が高ま

るなか、そのグローバリゼーションを特徴づける要因として挙げられるのが、世界経済におけるBRICs<sup>(4)</sup>等に代表される途上国の台頭であり、その機能と位置づけの変化といえる。

ITの進化が経済のより一層のcommodity化を促すなか、先進国は経済の脱工業化、知識経済化を進める一方、ベーシックなインダストリーについては途上国へのシフト、BPO(Business process outsourcing)を進めてきた。途上国へのアウトソーシングと言えば、データ入力、コールセンターによるカスタマー・サービスなどすぐに浮かぶところだ。しかし、このシフトに適応してきた、つまり自分のものとしてきた途上国は結果として技術力、経済力を身につける処となった。そして、更なる世界的なデジタル経済への移行で、いまでは高度に複雑な製品やサービスを提供できるサプライヤーとなるようになり、また下請け業者となる上での技術、原料、資金を調達する機会が与えられるようになってきたことで、いまではソフト開発、商品設計、医薬品のR & Dなどスキルを要する仕事までが途上国に流れ出している。そこに途上国台頭の意味があり、世界的な企業活動のあり姿が大きく変化しだしたことを語るところだ。

世界経済にあって予て途上国は、単に原料を先進国に輸出し、そこで加工された製品を輸入する先、とされてきた構図観はもはや非今日的ということであり、アップ・ストリームとダウン・ストリームといったタテ関係を軸として進んできたこれまでの先進経済と途上経済との関係が、いまやヨコの関係へとシフトしてきてきた事態の変化を語る。それは途上国が先進国企業の発展プロセスに於いて内生変数になってきたということといえ、まさに変容するグローバリゼーションの姿をそこにみる。

## New Contender とグローバル競争

かかる環境変化の背景をなす、BRICs 等、途上国の世界経済への参加は、いまや New contender（新たな競争者）として、新たな競争環境を生み出し始めている。彼らの多くは、日本企業、或いは韓国企業のように保護された自国市場で体力を得て、後に世界市場に打って出たということではない。実は自国市場がすでに、国内企業と海外企業が激しくつばぜり合いを凌ぎあう市場にあるということ、そしてその点で、彼らはより資本原理主義的であり、常に企業として利益を確保できる力を備えてきていると言うことだ。昨年、中国のレノボが110億ドルでIBMからPC事業を買収したことで当該業界に大きなインパクトを齎したが、インドのソフト企業 Infosy、Tata Consultancy そして Wipro は約6500億ドル市場の技術サービス産業の地図を塗り替えてきたと分析されている。また南アのビール企業 SAB-Miller 社は米国ビール市場での Anheuser-Busch Cos' の主導権を奪い取ろうとしている等、今まで耳にすることのなかった途上国企業の世界市場への参入は激しい。<sup>(5)</sup> 彼らの台頭はまさに競争の仕方を急速に変える存在となってきた。

かかる競争環境の変化は、欧米先進企業をして、今後彼らと伍して持続的成長を図っていく上で、当該戦略の再構築を余儀なくさせる。と同時にそこでは、従来からのコンセプトの塗り替えが迫られ、これまでの先進国の観点とは、明らかに異なるグローバル化の視点が重要となっていく。昨今伝えられるアップルのビジネスモデルやIBMのそれは、そうした事態への対応「変化」をうかがわせるものだ。

因みに、世界市場においていまや75%ものシェアを持つといわれるアップルの携帯音楽

プレーヤー iPod についていえば、当該商品のコンセプトやデザイン、機能などの主要様式はアップルが手がけるが、部品を含めた製造はほとんど外部メーカーに依存するという。アップルは半導体産業で言うファブレスにとどまる。つまり持ち前の独創的なデザイン力に加えて、この「フラットな地球」を100%活用して開発期間の短縮、汎用部品の徹底活用などハードの競争力を高めている。さて、日本企業の対応はどうか。つまりアップルのように誰もが利用できる、汎用性ある社外の経営資源を用いて、商品価値の源泉になる差異を作り出すというのではなく、価値は自社内から生み出そうとする。それには半導体やパネルなど戦略的な部品やデバイスを自社で開発し供給する必要があるのだが、まさにアップルの対極にある。

また前出、選択と集中でPC事業を中国レノボに売却し、その後、業績を向上させてきた米IBMの場合、今年6月、初めてインドで開いたIR会議でパルミサーノCEOは「知のグローバル化」を掲げ、インドを軸に人材配置を世界で見直し、研究開発力の強化と、そして「顧客対応力の強化」の戦略を強調し、ステークホルダーに訴えた。<sup>(6)</sup>

こうした経営資源を世界各地の拠点に最適配分する手法が、実は、いま米企業経営の新たな潮流となりつつある。経営資源の再分配を通じて好循環を獲得しようというものだが、まさにグローバル化の変容を経営に取り込んだ対応というべく、それは新規顧客とコスト削減の機会を意味し、併せて先進的なイノベーションの利用機会の可能性をも示唆する。<sup>(7)</sup>

## 人材を巡るグローバル競争

こうした変容が進むなか、注目すべきは経営人材の確保を巡って、先進国と途上国との間で



グローバル競争が起こっていることだ。これまで途上国からの研究者、学生の先進国への流入が、なかんずく米国だが、イノベーションシステムの強化に重要な役割りを果たしてきた。ここ数年は多くの先進国が自国のイノベーションシステムの強化に努め、優秀な科学者、技術者の受け入れに力を入れている。欧州諸国、フランスの研究所では英語を共通語に採用するとか、ドイツの大学院課程の講義に英語を使用するなど、いずれも中国やインドから才能ある人材を引きつける目的だ。とりわけフランスのビジネス・サークルでは‘周辺の理論’と称して、政府とも連動した周辺諸国からの人材の受け入れに必死だという。ついでながら日本について、彼らは、アジア諸国、とりわけ中・韓との関係の現状からは‘周辺の理論’の適応は無理だと言う。少子高齢化にある日本企業としても、グローバルな視点からの人材戦略の構築が問われる処だ。

一方、中国やインドでは海外にいる自国研究者、学生の多くを呼び戻し、より多くの有能な学生を国内に引き止めることで、この人材確保の競争に加わってきている。

特に中国の場合、文化大革命の負の遺産ともいべく有能な中間管理職の人材が乏しい。その点、中国企業においては欧米企業の幹部を積極的にヘッドハントし、一層のグローバル企業化（技術面でも、対投資家イメージ的にも）を図らんとしている。例えば、前出、レノボでは、昨年末、デル・コンピューターのアジア・パシフィックのヘッドであった米幹部を自社のトップに、この6月には上海自動車工業が、昨年まで中国在のGM代表だった仁を同社国際事業のヘッドに引き抜いている。他方、一部の中国企業については既にグローバルレベルで質は高まってきており、欧米企業トップが中国企業に

“jump ship”する動機のひとつともなっている。もはや将来的にはこれらポストへの競争は熱くなっていくものと見る。<sup>(8)</sup>

### 3. クロス・ボーダーM&Aと産業再編 ミタルのアルセロール買収とその意義

上述世界的な競争環境の変化に加え、いま最大注目されるのが国境を超えた世界的な産業再編の急展開だ。素材産業では、世界分散生産を進める自動車、エレクトロニクスメーカーなどの需要に応えるために世界的な供給体制を整える必要があること、加えて中国、インドをはじめとする途上国の需要拡大を受けて、世界シェア上位の企業が規模拡大を目指した企業買収が活発化する一方、通信、電力等インフラ産業では自由化による競争激化の結果、企業集約が加速している。<sup>(9)</sup> 更には経営不安にある米GMなどビッグ・スリーの不振も自動車再編の要因になりつつある。もとよりこれら変化はこれからの企業運営を考えていく上で更なる重要な視点を与える。

以下ではその規模<sup>(10)</sup>とグローバル経済に与える影響度等を勘案、この7月、成立したミタル・ステイル社（蘭）によるアルセロール社（ルクセンブルグ）買収にフォーカスし、その買収行動が映し出すグローバル化にみる新たな動きとその意義を見極める。

#### ミタルの買収戦略

ミタル・ステイル社は、インド生まれのラクシュミ・ミタル氏が1976年、インドネシアに設立したことに始まるものだが、90年代からは中央アジア、旧東欧といった新興市場国での製鉄所の買収を繰り返すことで規模の拡大を図り、2005年には米鉄鋼大手のISG社を買収することで、世界の鉄鋼業界NO. 1（年産6千万トン）

となった企業だ。一方のアルセロール社は仏、西、ルクセンブルグの鉄鋼三社が合併して、2002年に発足したもので、ミタル社に次ぐ世界 NO. 2（年産4.7千万トン）の鉄鋼会社だ。それだけにNo. 1、No. 2の二社が統合されるということは、単に世界の鉄鋼業界に与える影響のみならず、関連産業へ与える影響の広がり大きさが予想されるだけに世界の関心の高さはいうまでもない。加えて、インド系資本が欧州の有力企業を買収せんとする構図は、上述、グローバル経済における構造変化の様相を語るシンボリックな事案として受け止められ、そうした点でも世界的な関心と呼ぶところだ。

いま少し、ミタルの買収行動を見るに、極めて戦略的なプロセスを描ききっていることが理解できる。ミタル会長は、予て中国の輸出攻勢に対して危機感を持つ一方で、自社が将来的に生き残りの為には最低ラインとして世界の鉄鋼生産（10億トン）の1割、つまり1億トン生産規模の確保を持論としてきた。そして、今回のアルセロール買収の成功でその実現をみる処となった。ミタルは前述のとおり、2005年春に米鉄鋼大手 I S G（Bethlehem, Inland Steel, Ispatの三社が合併：年産5,000万トン）を買収し、北米で自動車用鋼板の最大手となっているが、現在は中・東欧に五か所ある大型製鉄所に生産技術に移管中といわれており、欧州の大手自動車会社等を取引先に持つアルセロール買収の成功で西欧展開に大きく弾みがつくこととなる。それは、まさにグローバル市場への戦略対応として、M & Aを介して独自の競争ポジションを構築していかにするものであり、いうなれば持続可能な競争優位を確保していく姿として映る。

‘アルセロール買収’のグローバル・インパクト  
今回、世界鉄鋼生産の1割を占める巨大企業

の誕生が世界経済に齎す影響は極めて大きい。そのひとつは、グローバルな供給体制の確立が可能となったことだ。プライシング・リーダーとして、鋼材市況が高値安定すれば収益水準は更に向上することになる一方で、川上の鉄鉱石・石炭会社や川下の自動車メーカーに圧倒的な交渉力を持ちうることでそれが可能になったということだ。一つの企業統合が業界や国境を超えたドミノ再編の引き金になるケースは既に日産・ルノーの事例<sup>(11)</sup>が示すところだが、買収成立により取引先の自動車や資源産業にも玉突きで及ぶ可能性は十分にあり、またこれが彼らの期待する処でもある。次にミタルは将来2億トン生産を目標としているといわれており、その点では、米国から欧州へと買収を仕掛けてきたミタルとしてはその矛先をアジアに向けてくることが予想され、その際は韓国ポスコが標的かともいわれているが、日本鉄鋼業界も穏やかではない。<sup>(12)</sup>寡占が寡占を呼ぶ連鎖がどう波及するのか、その見極め如何がまた新たな戦略を要求していくこととなっていく。

### グローバルゼーションとナショナリズム

ところで、ミタルによるTOBの発表直後、仏シラク大統領・ドビルバン首相とルクセンブルグのユンケル首相はミタルのアルセロール買収提案に断固反対する旨のコメントを出す一方、スペイン政府も当該買収に対する懸念の意思表示をおこなった。前述のとおり、アルセロールは、ルクセンブルグ、仏、西の鉄鋼三社が合併してできた企業であり、各政府とも当該ステークホルダーとして影響力をもつ立場にある。それ故に、雇用確保の観点から、人員削減などに繋がりがねないミタルの買収に反対するという。しかし、その底流には、インド資本のミタル氏に買い取られることへの一種レイシズムにも似た国民感情が、あるとも伝えられる。

これまで、安い労働力を求めて海外移転を進めてきた欧米諸国には今日のような“逆流”は予想もしていなかったといえる。付加価値の低い産業を途上国に移し、自らは付加価値の高い産業にシフトしていくことで資本の流れは永久に一方方向と思ってきた。ところが、先進国で産業の高度化と再編が終わる前に、途上国の企業が力をつけ、グズグズしている先進国企業を買ってしまう、ミタルの事案はこういった構図をより一層鮮明とする。

今日のグローバリゼーションは、各国経済のグローバル化、各国市場のグローバル化、ヒトのグローバル化に加えて、企業と政府が一体となった戦略対応が大きな要因となってきた。しかし、上述ミタルの買収提案に対する欧州関係諸国のネガティブな反応、或いは昨年中国企業による米ユノカル買収提案に見られた米議会の反発等々、欧米での保護主義的な動きの高まりは、グローバル経済の発展をチェックしかねない、一種ナショナリズムの再燃をも思わせる。しかし、既に世界の経済力は急速に‘南’に移り、中国、インドは世界経済の牽引車として米国に取って代わりつつある。そしてその現実をミタルの買収行動に見出すとき、彼らの台頭に快く思わない<sup>(13)</sup>先進国側の論理が、一種、焦りともいえる対応を映す。しかし、この買収行動こそは、もはやグローバリゼーションが促す世界経済の質的・構造的変化を語る合理的なプロセスであり、とすればそれら新興経済のダイナミズムを積極的に取り込んだ新たな成長戦略の再構築が必要となっていることを示唆する。かつてフランスのJ・アダは、‘グローバル化は、社会的空間の全体が資本の法則に徐々に従属していくという長期的傾向に包摂された出来事であるように思われる’<sup>(14)</sup>と看破したのだが、ミタルの買収行動はまさにそれを体現する動きと

いえよう。

## 4．日本企業の課題

### グローバリゼーション・リスクの含意

2001年10月、ホンダは中国にあるオートバイ事業の合併会社天津本田摩托を中国最大のオートバイメーカー、海南新大洲摩托車と合併し、新会社、新大洲本田摩托を起こした。ホンダのそのパートナーとは、自社の設計を真似た「模倣車」で伸びたメーカーだったことだ。先進国の価値基準からすれば模倣で業界最大手にのし上がるなど許せる話ではない。知的所有権などを盾に敵対してもよさそうな処、なんと、ホンダは自身の設計をまねて伸びてきたメーカーと手を結ぶ拳に出た。その心は「重要なのは模倣だろうと何だろうと圧倒的に安いオートバイを中国メーカーが作ることが出来て、この市場で広く受け入れられているということだ。メーカーとしてこの事実は謙虚に受け止めなければならない。品質が高いから日本メーカー車が高いのは当たり前、といったおごりがなかったか、もう一度勉強させてもらうというのが今の気持ちだ。」と、当時の本田汽車(広東省広州市) 門脇総経理は言う。<sup>(15)</sup> 強大化する生産力に対抗するというのではなく、むしろパートナーとしてその力を取り込む姿勢は、進出市場の知財権にかかる特異な脅威を味方にした、グローバル・ビジネス戦略上の進化ともいえよう。

因みに、この合併手法をとった背景を分析することでホンダの中国市場での成功要因が読み取れる。ホンダの中国との付き合いは’81年重慶の国営会社・嘉陵工業との技術提携に始まる。その後、同社とは提携を発展させ、嘉陵本田というジョイントベンチャーをスタートさせ、二輪の生産を始めた。そして相前後して天津市、広



州市といった地方政府ともジョイントを組み、天津本田、五羊本田を興し、90年代初めには三つの生産拠点を確保した。そしてこの三つの拠点がホンダの中国戦略にとって重要な役割を果たしたという。本田技研工業の吉野社長（当時）は「中国の人たちがどの程度の技術力を持ち、どういうモチベーションで仕事に取り組んでいるのか。共に働いた経験がなければなかなか分からないデータがホンダには蓄積されていた。こういった二輪での蓄積は、自動車の生産を始めるに当たっても、大変有利に働いた」<sup>(16)</sup>という。

従来、グローバル経営における戦略課題として、「地域への対応」(local responsiveness)、「グローバル・レベルの効率」(global efficiency)そして「グローバルなコンテキスト」(learning in a global context)への対応<sup>(17)</sup>が指摘されてきているが、ホンダのこうした経験は新興市場への進出にあたっては極めて示唆に富むものであり、これら三つの課題への挑戦として評価される処だ。

さて、LSB（ロンドン・ビジネス・スクール）のH. Korine（2002）は企業のグローバル化を進めていく上で対峙していくリスクを、Imitation risk（グローバル化による競合他社へのコピー問題）、Unsustainability risk（乗っ取られ、失敗、等維持できなくなる問題）の二つに整理する一方、グローバル化を回避しようとしても今日の世界経済にあってはいずれの企業も、グローバル競争の環境にまき込まれていくことは避けられず、その過程においてElimination risk（市場シェア確保の問題）とExclusion risk（ビジネス・パートナーとの合理的関係維持の問題）のリスクを託つことになる、という。つまり、グローバル化を進めることで新たなリスク

と対峙することとなるが一方で、リスクを超える為にも新たなグローバル化は避けられない。とすれば、それぞれを受容しながらも、戦略的に経営の意思としてグローバル化を図ることで優位な企業としての成長が確保されていく、との理論を展開する。<sup>(18)</sup>

加えてその際は、急速に変化するグローバル競争環境にあって、如何にタイムリーな市場対応を図っていけるかが問題であり、したがって市場との時間、空間の幅を如何に圧縮していけるかが戦略課題となる。そして、そこでは従来いうComparative Advantage（比較優位）やCompetitive Advantage（競争優位）を超えたCompressive Advantage（圧縮の優位）の確保こそがカギとなると言う。<sup>(19)</sup> 前述、IBMが展開する顧客対応力の強化戦略とは、まさにこの「カギ」の確保を狙うものに他ならない。

## 世界で、世界とどう戦うか

冒頭、日本企業の成長戦略の基本軸がいま再び海外にシフトしてきた、との認識を得て、経営環境としての「海外」を、「グローバル経済」として、その変容の姿を浮き彫りにする形で分析的に観察した。そこでのキーワードはまさにBRICsに象徴される「エマージング・エコノミー」（新興経済の台頭）と「クロス・ボーダーM&A」（国境を超えた企業買収・合併）であり、それらがグローバルな経済競争を劇的に変化させ、企業はマクロ的にもミクロ的にも数多くのリスクに晒されるとともに、あらゆる企業がM&Aの対象に挙がる時代環境となってきたことを意味する。ただ注目すべきは、その変化のなかで、エマージング・エコノミーの膨大な成長需要を反映、鉄鋼、自動車などの世界的需要増で様々な産業が新たな成長期にはいっているという現実だ。とすればこの世界経済の急拡大を



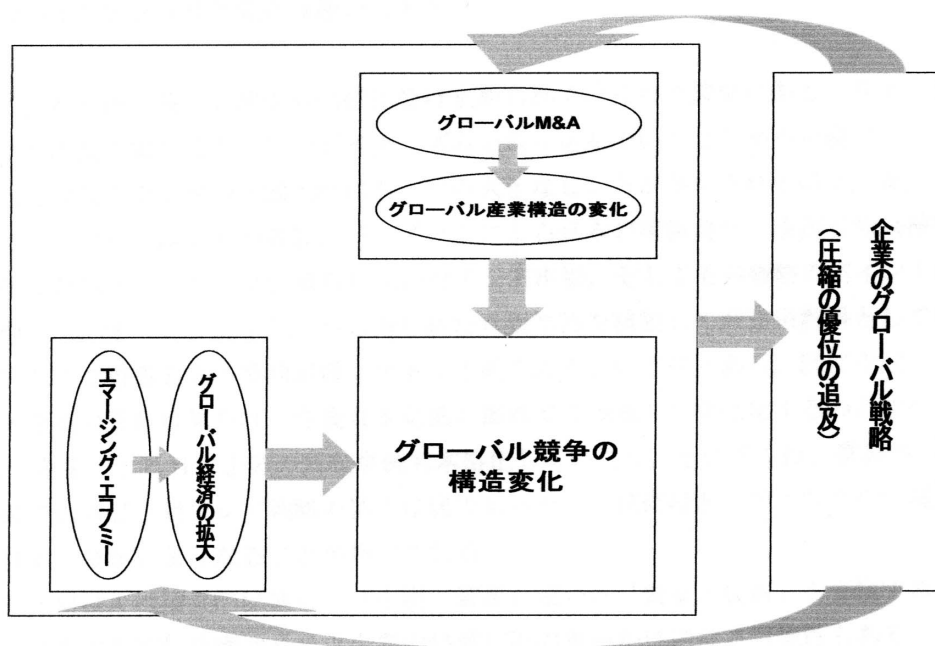
とらえて対応を進めない限り、企業は持続的成長を確保していくことは難しくなっていくことになる。

翻って、わが国企業活動の立場からは、日本経済の現実急速なデレギュレーションと市場経済化の推進を通じて既にグローバル経済の枠組みに深く組み込まれている。とすれば21世紀に生きる企業としては、‘グローバル経済の枠組みの中の日本企業’として総括をし直し、その思考軸を従来の‘国内での競争’、‘海外での競争’といった二項対立的アプローチに置くことなく、グローバルな次元へシフトしたものとしていくことが求められる。それは、グローバル経済のなかの企業として‘世界で、世界とどう戦うか’を示していくことにほかならない。そして、そこでは時間を巡る経営圧力の高まる中、‘Compressive advantage’(圧縮の優位)を如何に確保していけるかがカギとなるのだが、その際は上述、二つのキーワードを如何に戦略的にマネージするかが課題となる。下図はこれらの論

理を整理し、構図化したものだ。

因みに、今なお世界的に稀有なM & Aの成功例として評される99年のルノー・日産のM & A(彼らはグローバル・アライアンスというのだが)の戦略経営の構図は下図に照らすことで、より鮮明となる。つまり、

- (1)“グローバル産業構造の変化”のベクトル：  
ルノーを巡る当時の経営環境は、EU統合の進行、中・東欧市場の開放をうけ欧州自動車業界は欧州戦略、グローバル戦略の再構築を迫られる環境にあった。そして1998年の独ダイムラーと米クライスラーの合併は一気に自動車業界のグローバル化の流れを創るとともに、世界的な業界再編の動きを惹起した。一方、
- (2)“グローバル経済の拡大”のベクトル：90年代末の市場経済化を契機として急速な成長を始めた中国・インド、加えて97年のアジア経済危機を乗り越えて成長をはじめたアジア経済、いわゆるエマージング・エコノミーの世界経済への台頭は自動車市場の拡大を促し新たなビジネス拡大の機会が生まれてきた。そ



グローバル競争の構造変化と企業戦略

して、上記（１）と（２）のベクトルが合流することで（３）自動車産業をめぐる競争環境はきわめて構造的かつグローバルに変化した。

そうした環境変化への深い認識と、当時（ボルボとの合併交渉に失敗後）のルノーの置かれたマーケット・ポジションにも照らし、ルノーとしては将来成長への戦略としてグローバル化路線を選択<sup>20)</sup>するとともに、時間を巡る経営圧力の高まるなか、‘世界で、世界といかに戦っていくか’を日産とのアライアンスを軸とした戦略経営として語ることで、新たな価値創造の経営の実現を目指してきたといえる。具体的には、ルノーが経営権を持った後は、トップ・マネジメント（ゴーン社長）のステークホルダーに対する強力なコミットメントを通じて組織統合を効果的に進めてきたことで今日の成功をみた。言い換えれば、ルノー・日産のグローバル・アライアンスの成功のカギはまさにM & A後における組織統合のプロセスにあったと分析されるところだ。ただ、日産とのアライアンスについて、当時、シュバイツァー会長が大株主の仏政府に対して「日産という企業と提携することにはリスクがある。しかし、業界の変化に手をこまねいてみている方がもっとリスクが大きい」<sup>21)</sup>として説得したという、その経営判断のもつ意味の大きさは指摘されるべき処だ。

かかる経営の外的、内的コンテキストの合理的追求による戦略的経営のプロセスは、その限りにおいて極めて論理的なそれであり、新たな環境に向かう日本企業にとって示唆的であると同時に、今後とも世界的に増大が予想されるM & A<sup>22)</sup>のあり方についても、多くの示唆を与える処だ。

ただ、日本企業にとっては何よりも、ゴーン革命ともいわれた日産の経営革新が、日本の企

業経営に内在する不合理な要素の改革を促し、企業としての合理性追求の経営姿勢を広く植えつけていったこと、そして外資効果への評価の高まりと、日本企業の更なる発展のためにも外の血（外資）を入れていくことの合理性を実感させたことの意義は極めて大きい。

併せて、新興国企業との対応関係も同様に受け止められていくべき環境にある。日本企業の場合、より成長市場たるアジアのダイナミズムを取り込んでいくことが不可避というべく、その点では先のホンダの中国戦略にも一つの大きなヒントが与えられる処だ。加えて、この9月、ブラジル国営石油会社、ペトロbrasによる日本の精製会社、南西石油（沖縄）の買収計画が伝えられた。<sup>23)</sup>彼らの狙いはアジア市場。そしてその戦略のポイントは沖縄の立地を活かすべく、ブラジルから持ち込む重質原油を精製して産業用燃料として中国、東南アジアで需要のある重油が低コストで生産されるという処にある。既に中国企業による日本企業の買収は見られ、今後日本企業の海外でのM & Aが活発化すると並行してBRICs企業による日本企業の買収事例も本格化していこう。その多くは、資源やエネルギー分野での対日、対アジア戦略の拠点確保であったり、技術はあっても資金や営業力に乏しい日本企業が対象となることが想定される。

そうしたM & Aは結果的に彼らと「市場と資源」或いは「資金と技術」を交換することになり、日本の資源安定調達や日本企業の停滞打破のきっかけになる可能性もある。

こうした動きに日本企業としては、前出、ミタルやユノカルに見られたようなネガティブに反応することなく、この際は自社に欠けた経営資源、成長機会を彼らから積極的に取り込み、明日の成長のため共存共栄に進む知恵を持ち合わせていくことが求められる処だ。

かつて、P. ドラッカー (1995) は、企業にとって本業とする仕事とは、第一には「今日の事業の業績を上げること」、次に、「潜在的な機会を発見し実現すること」、そして、「明日のために新しい事業を開拓すること」<sup>(24)</sup>の三つをあげている。それはより今日的に表現するとすれば、企業の使命は、リスクに挑戦して明日への新たな価値創造の追及にある、といえ、その点で、このシンプルなまでの彼の指摘は、今日の新しい環境にあって、企業経営を支えていく上で、尚一層示唆的といえよう。

かくして、エマージング・エコノミーの台頭を受けて大きく変容するグローバリゼーション、「この変化流こそが成長の可能性を極大にする」との視点にたった経営判断とその実践がいま改めて求められる。時間を巡る経営圧力の高まる中、「世界で、世界とどう戦っていくか」、つまり環境の変化を自社の発展との関係で注意深く見極め、自社の進むべき方向を語り、その実現のためには、リスクを受容しつつ打つべき手を打つ、こうした戦略経営を可能とする Management Discipline の確立とその仕組み作りが改めて求められる。それはいうなれば、経営におけるイノベーションにほかならない。そしてその際は、前述フランス等での対応にも照らし、有能な人材をいかに将来的に確保していけるか、がカギとなる。日本企業にとってそれはまさに今日の経営の基本軸にあり、同時に経営者リスクとされるところだ。そして今、それを巡る更なる研究が大きな課題となってきた。

以 上

## 注

- (1) 上場製造業1,717社で2005年度の損益分岐点比率は77.5%と2004年度(80.4%)比2.9ポイント低下。同比率はバブル期の1989年度に81.6%まで下がった後、93年度には92.8%まで悪化。バブル崩壊後の2001年度(89.4%)をピークに4年で約12ポイントも下がった。売上高が伸びれば、利益を大きく押し上げる体質に転換したといえる。(日経新聞調、2006/09/04)
- (2) Thomas Friedman 'The World is Flat - A Brief History of The Globalized World in the 21<sup>st</sup> Century' (Penguin Allen Lane, 2005)
- (3) T. Friedman の「グローバリゼーション三つの時代区分」
  - ・グローバリゼーション、1.0：およそ1500年からの300年間
    - (国家が変革の主たるプレイヤーの時代)
  - ・グローバリゼーション、2.0：およそ1800年からの200年間
    - (主たるプレイヤーが欧米多国籍企業の時代)
  - ・グローバリゼーション、3.0：2000年以降
    - (主たるプレイヤーが個人、非西欧、非白人の時代)
- (4) BRICs：2003年10月、世界的な米投資銀行ゴールドマン・サックスは当時、投資家向けに、近時の人口動態、資本蓄積モデル、生産性、をベースに市場主義経済に移行した先進途上国のブラジル(B)、ロシア(R)、インド(I)、中国(C)の4カ国につき、GDP成長、個人所得、資本流動性について2050年までを予測し、これらをBRICsを成長経済市場として位置づけ、世界に発表した。その予測によると、インドは2032年までに日本経済の規模を凌駕し、中国は1041年までに米国を凌駕、BRICs全体で2039年までにはG6を凌駕する規模に達すると見られ、この結果はBRICsの発展が世界経済深化の如何に極めて重要な要因になっていくことを示唆したものとして広く認識され、BRICsの言葉が人口に膾炙するところとなっている。
- (5) 'Emerging Giants' Business Week, July 31, 2006
- (6) 'Big Blue Shift' Business Week, June 5, 2006
- (7) C. K. Prahalad, Business Week, July 31, 2006
- (8) 'Go east, my son' The Economist, Aug. 12, 2006
- (9) 素材産業では、ミタルによるアルセロール買収、日本板硝子による英ピルキンソン買収、等、またインフラ産業では、米AT&Tによる地方電話大手ベルサラス買収、日本ソフトバンクによる英ボーダーホン・ジャパンの買収、等が指摘される。
- (10) 本年7月26日、アルセロールに対するTOBに92

%の株主が応じたことで、ミタルによるアルセロール買収が決定。買収額は株式交換と現金の組み合わせで約248億ユーロ（約3兆6千億円）

- (11)「ゴーン革命」による取引先選別は2002年のJFE誕生の呼び水になり、総合商社の国内鉄鋼部門の統合にも繋がった。
- (12)新日鉄は3月、株式を持ち合う住金、神鋼との三社間で敵対的買収を受けた際は共同の防衛策を協議する旨の覚書を締結した他、自社株買いなどで買収への備えを推進。なおミタル・スチールとも提携拡大を決定。和戦両にらみの体制にある。
- (13) Financial Times, Mar. 3, 2006
- (14) Jacques Adda 「経済のグローバル化とは何か」(清水耕一・坂口明義訳、2006)
- (15)「大転換期に入った日本メーカーの中国戦略 脅威を見方に」日経ビジネス、2001年10月15日号
- (16)吉野浩行「脅威の中国 わがホンダ戦略」文芸春秋 2002年6月号
- (17)G.サローナー・A.シェパード・J.ボドルニー著、石倉洋子訳「戦略経営」(東洋経済新報社、2002)
- (18)H. Korine & P. Y. Gomez 'Leap to Globalization - Creating New Value from Business without Borders' (Jossey - Bass, 2002)
- (19) ibid
- (20)慶應義塾大学ビジネス・スクール、ケース「ルノー・日産 グローバル・アライアンスの形成」
- (21)C.ゴーン + F.リエス著、高野優訳「カルロス・ゴーン経営を語る」(日本経済新聞社)
- (22)Price Waterhouse Coopers, 'Out-performance, Delivering better returns over the long term' (2003, 05) 2003年、世界17カ国、2500社の好業績企業に対してPWHが行った戦略要因についてのアンケート調査では共通してM & A戦略を指摘、併せて、リスクマネジメントについては、内部的コントロールというよりは、外部の市場環境変化にいかに対応していくかに焦点が移ってきた旨指摘。今日の状況においては、なお一層示唆的と言える。
- (23)日本経済新聞、2006/09/15
- (24)P. F. ドラッカー著、上田惇生訳「新訳 創造する経営者」(ダイヤモンド社、1995)

#### 筆者プロフィール

林川 眞善

多摩大学大学院教授

三菱商事(株)参与企画調査部長、(株)三菱総合研究所常務取締役、帝京大学教授を経て、現職。(1963年、慶應義塾大学卒)